**Population and Public Health Branch**
Atlantic Region

# Capacity Building: Linking Community Experience to Public Policy

Julie Devon Dodd and
Michelle Hébert Boyd

Health Canada

Canada

# Capacity Building: Linking Community Experience to Public Policy

Julie Devon Dodd and Michelle Hébert Boyd

Population and Public Health Branch
Atlantic Regional Office
Health Canada

October 2000

The opinions expressed in this publication are those of the authors and do not necessarily reflect the views of Health Canada.

Également disponible en français sous le titre
Développement des moyens d'action : Établir un lien entre l'expérience communautaire et la politique gouvernementale

Contents may not be reproduced for commercial purposes, but any other reproduction, with acknowledgements, is encouraged. Please credit the source as follows:
Capacity Building: Linking Community Experience to Public Policy. 2000. Produced by Julie Devon Dodd and Michelle Hébert Boyd for the Population and Public Health Branch, Atlantic Regional Office, Health Canada.

For more information contact:
Atlantic Regional Office
Population and Public Health Branch
Health Canada
1802 - 1505 Barrington Street
Halifax NS B3J 3Y6
Tel: (902) 426-2700
Fax: (902) 426-9689
Email:pphatlantic-spspatlantique@hc-sc.gc.ca
Web site: www.pph-atlantic.ca

**©HER MAJESTY THE QUEEN IN RIGHT OF CANADA (2001)**
**as represented by the Minister of Health.**

# TABLE OF CONTENTS

**A NOTE ABOUT HOW TO USE THIS DOCUMENT** ..... v

**DEFINING "PUBLIC POLICY"** ..... 1

**THE CHANGING CONTEXT OF PUBLIC POLICY** ..... 3
The traditional policy-making process ..... 3
Moving toward horizontal policy making ..... 4

**MOVING FROM CONSULTATION TO COLLABORATION: HORIZONTAL POLICY PROCESSES** ..... 6
Building bridges ..... 6

**BUILDING CAPACITIES TO DEVELOP INCLUSIVE POLICY-MAKING PROCESSES** ..... 7
Building personal capacity to develop policy ..... 7
Building community capacity to develop policy ..... 9
Building system capacity to develop policy ..... 10

**LINKING COMMUNITY EXPERIENCE TO PUBLIC POLICY** ..... 12
Strategies for developing personal capacity ..... 12
Strategies for developing community capacity ..... 14
Strategies for developing system capacity ..... 15

**THE CHALLENGE** ..... 19

**REFERENCES** ..... 21

## A NOTE ABOUT HOW TO USE THIS DOCUMENT

*Capacity Building: Linking Community Experience to Public Policy* is a resource designed to help people in the public sector and in the community to understand how to link community experience to the policy-making process. It considers how policy has traditionally been made, and the opportunities and challenges facing communities and systems as they strive to work collaboratively to create meaningful and inclusive public-policy processes. This tool specifically considers three questions:

- How can public policy makers tap into community experience at all levels of the policy-making process?
- How can citizens and communities move beyond lobbying as special interest groups to become engaged as partners with government officials and policy makers in meaningful dialogues and problem solving?
- How can public policy processes help to build the capacities of all sectors to work together for more credible and inclusive policy making and governance?

*Capacity Building: Linking Community Experience to Public Policy* provides ideas about how to:

- understand the public policy process,
- build capacities to link community experience to public policy, and
- influence public policy.

Linking community experience to public policy can help to make the shift from:

- disintegrating communities,
- alienation from government, and
- unresolved social problems

to:

- engaged and empowered communities,
- responsive and accessible governance, and
- enhanced capacity for problem solving across sectors.

*Capacity Building: Linking Community Experience to Public Policy* can be used:

- to increase personal understanding of the policy-making process;
- as a tool to start discussions about your role within the community and in relation to government, or vice versa; and
- as a resource to help communities and the public sector to identify their strengths and what they must learn in order to influence public policy.

Throughout this document, you will see boxes called **Something to Think About**. You can use those items for personal reflection or group discussion to help you identify both your own role, and the challenges and strengths involved in understanding, influencing and creating public policy.

# DEFINING "PUBLIC POLICY"

A policy is a guiding principle or a plan of action agreed to by a group of people with the power to carry it out and enforce it. Public policies are aimed at the whole population or at specific, targeted groups, and can be created by all levels of government as well as by institutions such as school boards, hospitals, workplaces or community organizations. Public policies are made through a process involving citizens, government officials and elected officials who, ideally, work together to set an agenda for the common good. Policies shape our daily lives by regulating such things as where and when citizens may use pesticides on their lawns, which medications and treatments a provincial drug plan will cover, or whether an employer has an obligation to hire women and visible minorities.

**Policy: a plan of action agreed to by a group of people with the power to carry it out and enforce it.**

Policies typically reflect the value systems and beliefs of the group that created them. Those values and beliefs are usually not shared by all members of society; in fact, those values and the resulting policies may be in direct conflict with what a certain community values or feels to be in its own best interest. For example, a government may feel it is necessary to introduce a policy that requires people to pay more for prescription medications. People with chronic illnesses, who rely on many different types of costly medications, would probably not consider that policy to be in their best interest.

**Community: a group of individuals and/or organizations with common geography (i.e., north end community) or common identity (i.e., women's**

Many people think of the policy-making process as something that takes place only among the most powerful in society. People may be confused about how and by whom policy decisions are made, and feel that the average person is far removed from the decision-making process. This lack of understanding, teamed with potential value conflicts between communities and public policy makers and feelings of alienation, can result in people and communities feeling frustrated, angry and powerless.

**Community Capacity Building: Strengthening the abilities of people, groups and systems to plan, develop, implement and maintain healthy communities.**

Public policy influences the ways in which society and governments respond to and think about issues that impact the health and well-being of communities. It is essential, therefore, that communities learn to understand the policy-making process. It is also critical that policy makers learn how to work with communities, and to tap into the wealth of knowledge, experience and diversity that can help create better public policy.

Communities want to know that policy makers respect their experiences and knowledge. Policy makers want the confidence of the public, and to be acknowledged for their good intentions towards the well-being of the community. The gulf between community expectations and government intentions provides an opportunity for shared learning and linkages. Making a link between community experience and public policy can help citizens, communities and policy makers to address complex social and health problems like homelessness, poverty or safe environments. By understanding how public policy is made, communities can build their capacities to work with policy makers to find solutions to society's problems by learning to use their experiences and knowledge to actively influence which items policy makers address.

# THE CHANGING CONTEXT OF PUBLIC POLICY

## THE TRADITIONAL POLICY-MAKING PROCESS

The traditional policy-making process is one in which the relationship between policy makers and citizens is clearly defined. This is a vertical process, with policy decisions made at the top. Citizens and communities have limited opportunity for input.

**The traditional process involves people in specific roles:**

- as elected officials who make policy
- as executive officers who interpret and communicate the policy
- as managers who implement policy by directing, training and monitoring others
- as service providers or front-line workers who inform the public and carry out policy
- as members of the public who give feedback on policy and advocate for change.

In this traditional process, citizens and communities are rarely active participants in making decisions about policy. At best, they may be offered an opportunity to react to policy decisions that have already been made.

**Traditional forms of citizen or community involvement in the traditional policy-making process include**:

- elections
- government-initiated referenda
- legislative hearings
- Royal Commissions
- surveys and opinion polls
- town hall meetings
- policy round tables
- advocating for change through petitions, demonstrations, letter-writing campaigns or other advocacy strategies.

In the traditional policy-making system, government and elected officials often hold "consultations" with communities to get feedback on policies that are already in place. They may also hold commissions, hearings or town hall meetings to get input on how to address an issue or to learn more about the concerns of citizens and communities. This traditional process, however, has led many citizens and communities to complain that such consultation is only window dressing and does not allow them to make meaningful contributions. They feel that in many cases, the policy makers have already made their decisions before they consult with the public, and that citizens and communities often do not know how the input they have provided will be used. This tension between policy makers and communities often results in distrust and an "us against them" outlook for all parties.

## MOVING TOWARD HORIZONTAL POLICY MAKING

> Citizens are not the enemies of the state; they are the rationale for it. In the new consensus, democracy is not a spectator sport. The new democracy is about the participation of citizens. It is a journey where diversity is celebrated, the public good is negotiated, and intense deliberation and dialogue are conducted. It is about being involved. (Wyman, Miriam et al., *Learning to Engage: Experiences with Civic Engagement in Canada*, Canadian Policy Research Networks, Inc., Ottatwa, 2000, p. 75-76)

Recent years have brought a declining confidence in the traditional policy-making process. Canada has a diverse society, and some groups have been systemically excluded by the traditional policy making process. Cuts and changes to funding and programs have placed a greater emphasis on working across sectors (working horizontally) to find solutions to complex social problems. Communities and citizens are becoming more vocal about their belief that government should not decide unilaterally when to consult, on what, with whom, and by what means. Both policy makers and communities have started the work of shifting the policy-making process from traditional consultations to one of citizen engagement – a process characterized by mutual trust and a sharing of power.

In February 1999, the federal and provincial governments (with the exception of Quebec) signed the Social Union Framework Agreement (SUFA). SUFA represents a growing desire on the part of both policy makers and communities to engage each other in meaningful, inclusive, transparent and collaborative policy-making processes – in policy making that is horizontal, with shared information and decision making across sectors. With SUFA, the federal and provincial governments have committed to "working in partnership with individuals, families, communities, voluntary organizations, business and labour, and to ensure appropriate opportunities for Canadians to have meaningful input into social policies and programs." SUFA states that citizens will be engaged in the policy-making process at three stages: setting priorities, decision making, and reviewing and assessing results. In short, SUFA represents a step by policy makers toward a more inclusive, collaborative and transparent policy-making process.

This shift toward a more collaborative, horizontal approach to policy making encourages all parties to reflect and learn. It promotes a focus on common ground and recognizes that citizens and communities have important knowledge and experience to add to the debate. For example, instead of circulating and signing a petition (a traditional community attempt to influence policy), a community group might prepare a policy brief to present to government, or conduct a piece of community-based research and present their findings to policy makers. Instead of inviting community members to attend a town hall meeting or legislative committee for a consultation, government officials or elected representatives might encourage the formation of citizen's associations or study circles that allow both citizens and policy makers a deeper understanding of an issue and an opportunity to share their knowledge, experience and opinions. Government officials and elected officials are open and honest about how the information gathered is to be used, and invite citizens and communities not only to take

part in the discussion, but also to help define the issues to be addressed and the process that will be used.

In order for such a commitment to be put into action, communities, government officials and elected representatives must each increase their capacities for working horizontally to inform and create credible and inclusive public policy. Each sector needs to identify and assess its beliefs about public participation in policy development by examining its own understanding of the process and the role each sector currently plays, and identifying the contribution each would like to make. Communities and policy makers need to understand their own capacities and to respect the contributions others could make to the public policy process.

# MOVING FROM CONSULTATION TO COLLABORATION: HORIZONTAL POLICY PROCESSES

Working horizontally means that policy makers and communities are committed to working collaboratively, across sectors. The traditional policy-making process is predominantly government-controlled and -initiated. In order to work horizontally, policy makers and communities must work together to make a space for citizen-initiated processes and mutual engagement. "Citizen engagement" refers to situations where governments have taken the initiative to involve citizens in policy development, including the clarification of values, principles and desired outcomes; "mutual engagement" provides for ongoing deliberation and communication between citizens and policy makers, with each group having input into defining the issues and choosing the action to be taken. Mutual engagement, or working horizontally, means that government officials and policy makers must increase their capacities to respond to citizens and communities and to ensure that their work is transparent and accountable. Citizens and communities alike must increase their capacity to engage policy makers more effectively.

## BUILDING BRIDGES

Linking community experience to the policy-making process requires a bridge. Some people have experience and skills in working across different sectors and with different parts of the public policy process. These are the "bridge people" who can help to build the link between community and policy makers. Bridge people help communities and policy makers to access each other, to listen to each others' concerns, and to find common ground.

A bridge person may be someone who has worked in a community organization in the past, but now works in a government department – someone who understands a particular community's experience and has knowledge of the policy-making process. A bridge person may work in a community organization and have skills in and an understanding of policy development, as well as credibility within the policy-making system. Bridge people understand the needs and realities of different sectors, and have the skills to build relationships and processes across sectors.

***Something to think about...***

**Are you a bridge person?**

**Does your organization have access to a bridge person?**

**How can bridge people be supported to build relationships across sectors and to link community experience to public policy.**

## BUILDING CAPACITIES TO DEVELOP INCLUSIVE POLICY-MAKING PROCESSES

Capacity is the power or ability to use one's own resources to achieve goals. Capacity building is the strengthening of the ability of people, communities and systems to plan, develop, implement and maintain effective health and social approaches.

Capacity building can include:

- learning new skills
- collaboration with other groups or sectors to share knowledge and resources
- institutional and legal reforms
- direct provision of resources (e.g., money, staff, office space, or expertise).

Building the capacity of an individual, community or system enhances its ability to address internal conflicts and to develop skills necessary for further action. This internal strength empowers the individual or community to work as an equal with other communities or systems toward the common goal of addressing social problems.

### BUILDING PERSONAL CAPACITY TO DEVELOP POLICY

Personal capacity is the ability to use personal resources to achieve goals. Personal capacity includes attitudes, skills and knowledge, including knowledge based in experience and interpersonal skills. Personal capacity is the power each individual has and can use in relationships within the community and within systems. Many people use their personal capacity to connect community organizations and government systems – these are the bridge people discussed earlier.

A person who has developed personal capacities for policy development may have:

- an understanding of how policy decisions are made
- the capacity to recognize one's own strengths and weaknesses, and to know and set one's own boundaries
- the communication skills of listening, understanding and assertiveness
- the ability to resolve conflicts with the intention of both achieving goals and improving relationships
- respect for the experience and diversity of others
- planning and evaluation skills for understanding issues and strategic interventions
- leadership skills to motivate others
- the ability to work collaboratively
- credibility in and knowledge of one's community.

***Something to think about...***

**Which personal capacities do you have?**

**Which capacities would you like to build?**

**Which capacities could you help others to build?**

Recognizing the importance of power – both your own power and the power held by others or by systems – is also part of developing personal capacity. There are two ways to think about power as a tool or resource to achieve goals and build personal capacity: as a tool for domination, or as a tool for cooperation. Domination is the use of power *over* others by using (or withholding) resources to ensure compliance. Cooperation is the use of power *with* others by deciding together how resources will be shared and for what purpose.

Everyone has power and chooses when and how to use it. Many types of power can be used to influence public policy, including:

- authority by job title or law
- using skill in and knowledge about the policy-making process
- controlling physical resources such as money, buildings and equipment
- use of rewards or punishments
- the ability to influence others because of strongly held values and beliefs.

A key part of building personal capacity is understanding your own power. Knowing what you can personally influence is critical to being able to understand the power you hold within a group, and the power that group holds within a system. It is also important to understand the power held by others. As you read this document, think about who holds the power to make policy decisions about the issues important to you. Often, a person may have a great deal of power by virtue of position or job title, but s/he may have little personal capacity to use that power effectively. Who holds the power to include communities in collaborative policy-making processes for the issues important to you?

*Something to think about...*

**What power do you have to link community experience to public policy?**

**Do you use your power to cooperate or to dominate?**

**What different situations call for you to use your power differently (i.e., to dominate rather than to cooperate)?**

## BUILDING COMMUNITY CAPACITY TO DEVELOP POLICY

Community capacity is a community's ability to identify, mobilize and address social and health issues. A community's capacity is directly linked to its ability to act effectively to influence change, and to engage government officials and elected representatives in meaningful, collaborative policy dialogue.

Community capacity building involves increasing the community's knowledge, skills and abilities in the following areas:

- the ability to identify and name the issue
- the ability to create a vision of how the issue should be addressed
- the ability to articulate that vision to others
- knowledge of government and non-government structures (such as hospitals) and systems and the role they play in the policy-development process
- the ability to work collaboratively across sectors to identify opportunities for strategic intervention and ideal methods for intervention
- knowledge of best practices to address a particular issue
- the ability to generate and use various types of information to help identify needs, understand and communicate issues, and assess impacts of policy and interventions
- allies in other sectors who can assist communities in developing strategies to influence policy
- the ability to identify the most salient information and present it in the most useful format for policy makers
- the ability to use various approaches simultaneously to influence policy (for example, generating information through community-based research, preparing policy briefs, circulating petitions, and making presentations at government-initiated consultations).

***Something to think about...***

**Which community capacities does your organization have?**

**Which community capacities do you want to build?**

**Which community capacities can you help others to build?**

## BUILDING SYSTEM CAPACITY TO DEVELOP POLICY

A system is a group of interdependent and interrelated public organizations, such as the health system or the justice system. System capacity is the ability of a whole system to plan, monitor and address public problems. Some systems function at a higher capacity than others, but just as with individuals and communities, all systems can increase their capacities to respond to the needs and experiences of communities in order to create better public policy.

System capacity includes the ability of a system to reflect on and use information from communities, and to synthesize what is learned into new procedures, policies, cultures and practices. Systems that do not do this well – they are inaccessible to communities, have hostile climates for workers, or make policy decisions without consultation – are unlikely to have become this way through the fault of one person. A person in a position of power may reflect the system's beliefs, but the capacity of an entire system must be enhanced for real change to happen.

System capacities include:

- a commitment to engage communities in the creation of public policy at all stages, and to use community input in a meaningful and transparent way
- a willingness to increase public confidence by encouraging open and consistent communication
- knowledge of best practices on policies that are most effective in addressing a particular issue, and a willingness to listen to community expertise on best practices
- an ability and willingness to assess the impact of policies in reference to gender, age, culture, income levels and other factors, and a willingness to use holistic approaches that cross sectors and consider the whole person, the whole community and the whole environment
- facilitation skills to support collaborative processes for working across sectors and outside of traditional government silos
- an ability to use plain, accessible language to clarify and de-mystify written policy

- a willingness to integrate more traditional forms of expertise (such as epidemiological studies) with qualitative and quantitative community-based research
- an ability to recognize and a commitment to address power and resource imbalances between sectors.

***Something to think about...***

**If you work in a system, which system capacities does your department have?**

**Which system capacities do you want to build?**

**Which system capacities can you help others to build?**

**How can your department build better ways of working across government departments and sectors to address issues in the whole community?**

# LINKING COMMUNITY EXPERIENCE TO PUBLIC POLICY

In the previous section, we considered some of the capacities that citizens, communities and systems must develop in order to be effective at working horizontally in the policy-making process. In this section, we look at examples of ways in which citizens, communities and systems can demonstrate their capacities and commitments to developing inclusive, meaningful and transparent policy processes.

## STRATEGIES FOR DEVELOPING PERSONAL CAPACITY

As stated in the previous section, personal capacity encompasses the power, skills and ability possessed by an individual to build effective relationships and engage in the policy process across sectors. Each of the capacities listed in the previous section can be developed in many ways, and the commitment to building personal capacity to working horizontally can be demonstrated through many different strategies. The following chart links the capacities discussed in the previous section to strategies for working on inclusive and meaningful policy processes:

| **Personal capacity** | **Strategy for developing personal capacity** |
|---|---|
| *Ability to recognize one's own strengths and weaknesses, and to know and set one's own boundaries* | Seek out opportunities to learn about policy, the policy-making process, and participation strategies.<br>State one's limitations, interests and goals up front. |
| *Communication skills* | Listen actively and respectfully.<br>Develop skills in research, writing and making presentations. |
| *Ability to resolve conflicts with the intention of achieving goals and improving relationships* | Approach situations and people with the intent to learn and share.<br>Create opportunities to listen to other points of view. |
| *Respect for the experience and diversity of others* | Learn about the role of systems and communities in public policy work.<br>Seek out people of diverse backgrounds and experiences with whom to work on policy issues. |

| Personal capacity | Strategy for developing personal capacity |
|---|---|
| *Leadership skills to motivate others, along with the ability to work collaboratively* | □ Gain confidence and skills as a motivational leader by articulating vision to others in your community; gradually take your message to increasing levels of authority.<br>□ Seek out opportunities to learn skills in collaborative work through continuing education and involvement with community groups. |

## STRATEGIES FOR DEVELOPING COMMUNITY CAPACITY

Community capacity to engage meaningfully in the policy-making process can be linked to the following strategies:

| **Community capacity** | **Strategy for developing community capacity** |
|---|---|
| *Ability to work with other sectors to identify opportunities and methods for strategic and meaningful collaboration* | Develop citizen's associations or study groups to encourage space for learning, discussion and sharing of experiences before entering into policy discussions.<br>Take advantage of bridge people and get to know people who can open doors for you. |
| *Ability to identify best practices to address a particular issue* | Conduct community-based research and liaise with other organizations that may be interested in similar issues. |
| *Capacity to generate information to help identify needs, understand and communicate issues, and assess the impacts of policy* | Partner with organizations experienced in conducting needs assessments and policy briefs.<br>Create information for policy makers that is constructive and well-researched.<br>Present options and consequences, and justify your recommended course of action based on your research. |
| *Knowledge of what types of information or formats can be easily used by policy makers* | Liaise with a bridge person who can help you to understand your audience, and who holds the power to make policy decisions. |
| *Ability to consider several approaches and to use them simultaneously to influence policy* | Target various types of strategies and actions to appropriate persons and sectors. |

## STRATEGIES FOR DEVELOPING SYSTEM CAPACITY

In many ways, systems face the biggest challenge in learning to work horizontally. Traditional top-down decision-making processes are the normal way of creating and working with policy for most government officials and elected representatives. Governments showed a willingness to work collaboratively when they created the Social Union Framework Agreement. In order to move from consultation to collaboration, however, governments need to make a commitment to changing policy-making processes. People working in systems need to ask themselves the following questions to determine the level of their commitment:

- How do we decide how and when to involve citizens and communities in the policy process?
- On what terms do we engage citizens and communities?
- Do we involve other sectors in defining the issues and designing the process?
- Which decisions are made *before* the public is involved?
- Which decisions are open for discussion?
- How do we use input from other sectors? Do we make it clear at the outset how input will be used?
- Are we transparent – do we make it easy for other sectors to obtain information from us?

System strategies for linking community experience to policy development include:

| System capacity | Strategy for developing system capacity |
|---|---|
| *Commitment to use community input in a meaningful and transparent way* | Clarify areas where communities can have a voice in the policy-making process.<br>Include communities early in the process, and ensure that they have the opportunity to help set the agenda for policy discussions.<br>Provide training grants to organizations that wish to build their capacities to engage in the policy process.<br>Ensure meaningful public roles on advisory groups or councils.<br>Recognize that communities are able to initiate and complete their own processes without the direct involvement of governments, and that the information generated through these processes has value and merit.<br>At the beginning of any process, be clear and open about how input will be used, and how information generated will be shared.<br>Commit to making policy decisions only at the conclusion of the process, and to taking all input from communities into account. |

| System capacity | Strategy for developing system capacity |
|---|---|
| *Capacity for open and consistent communication* | Ensure that information is shared through a variety of means so that it is accessible to a diverse audience (i.e., through listservs, newsletters, mailings, notices, Web sites, advertisements, etc.).<br>Governments should build provisions for deliberative and trust-building activities into work plans and annual reporting so they are clearly accountable for their commitments to increased citizen and community engagement.<br>Information is shared well in advance of policy decisions.<br>Communities play a role in creating and reviewing documents. |
| *Knowledge of best practices on policies that are most effective in addressing a particular issue, and a willingness to listen to community expertise on best practices* | Increase opportunities for communities to share expertise by encouraging the development of policy briefs and position papers, study groups and meaningful consultations.<br>Explore current models that are demonstrably engaging all sectors in ongoing communication. |
| *Ability and willingness to assess the impact of policies in reference to gender, age, culture, income levels and other factors* | Seek out diverse community representation.<br>Seek out new sectors and groups with which to work.<br>Develop tools and processes to analyse the impact of policies on these factors. |
| *Facilitation skills to support collaborative processes for working across sectors and outside of traditional government silos* | Train staff in facilitation.<br>Ensure that the policy process is sufficiently long to allow meaningful debate, learning and input.<br>Ensure that schedules are flexible and venues are accessible and neutral.<br>Ensure staff have adequate resources to facilitate intersectoral processes. |

| System capacity | Strategy for developing system capacity |
|---|---|
| *Willingness to integrate more traditional forms of expertise (such as epidemiological studies) with qualitative and quantitative community-based research* | Gather and analyse community-based research and make funding available for both qualitative and quantitative community-based research. |

***Something to think about...***

**What needs to be done in your system to improve collaboration among sectors?**

**What can you do within the system to link community experience to public policy?**

## THE CHALLENGE

Many people feel cynical about the policy-making process. They feel alienated from it, and lack hope that they can make a meaningful contribution to social change. A shift, however, is possible. It begins with embracing the knowledge, skills, experience, energy and potential for change that already exists in our communities and organizations, and building capacities across sectors to move together into action.

This shift cannot come without hard work at capacity building. We need to create processes that will allow and encourage meaningful mutual engagement at all stages of the policy-making process. There is a need to develop structures that are citizen-driven and that use a holistic approach to address issues of health and social well-being. There is a need to recognize that creating public policy is not solely the domain of the powerful or influential; meaningful participation in the creation of policy is a responsibility and right of all sectors and each individual.

Success in linking community experience to public policy development will both require and be demonstrated by:

- community development – communities identifying and drawing on their own strengths and resources, and voicing their concerns effectively
- responsive government – governments seeking out community participation in policy development and planning with communities to share power and responsibilities
- social and cultural diversity – governments recognizing the need for equity in the delivery of services, and all sectors building relationships that respect and embrace diversity
- economic development – empowered communities creating local wealth and influencing external economic forces, and governments addressing financial power imbalances by allocating resources to allow all sectors to participate in policy processes
- infrastructure – the resources for supporting community development and enhancing communities' capacities to create wealth and well-being
- environment and natural resource management – enhancing environments, and protecting and reversing the degradation of natural environments.

This snapshot of what success would look like reflects the need for holistic approaches to societal well-being and policy-making processes. The complexity of issues and the many players involved show the need for collaborative and coordinated processes.

Examples of collaborative and coordinated holistic approaches are available. Knowledge of policy, community and organizational development exists. Resources for building skills in communication, problem solving and collaboration are abundant.

The challenge for communities is to develop the capacity to contribute to policy processes. The challenges for systems and policy makers include valuing and recognizing community experience, developing policy processes that involve community at all phases and valuing and respecting all

individuals in the dialogue to find solutions. Systems and policy makers must develop capacities for listening to and using community contributions. All sectors must work together to develop capacities for holistic approaches to addressing issues that impact the health and well-being of all society.

## REFERENCES


Abele, Frances et al., *Talking With Canadians: Citizen Engagement and the Social Union*, Canadian Council on Social Development, Ottawa, 1998.

Albert, David, *People Power,* New Society Publishers, Philadelphia, 1985.

Barndt, Deborah, *Naming the Moment: Political Analysis for Action,* Jesuit Centre for Social Faith and Justice, Toronto, 1989.

Chavis, David M., "Building Community Capacity to Prevent Violence Through Coalitions and Partnerships," *Journal of Health Care for the Poor and Underserved,* Vol. 6, No. 2, 1995.

Commonwealth Foundation, *Citizens and Governance: Civil Society in the New Millennium*, the Commonwealth Foundation in partnership with CIVICUS, London, U.K., 1999.

Cosio, Roman G.G., "Social Constructivism and Capacity Building for Environmental Governance," *International Planning Studies,* Vol. 3, No. 3, October 1998.

Dodd, Julie Devon, Monica Chaperlin and Moyra Buchan, *Moving Beyond Hope: Consumers and Communities in Policy Development,* Health Canada, Atlantic Region, Halifax, 1997.

Dukes, Franklin E., *Resolving Public Conflict: Transforming Community and Governance,* Manchester University Press, Manchester, 1996.

Floden, Robert, Margaret Goertz and Jennifer O'Day, "Capacity Building in Systemic Reform," *Phi Delta Kappa International HQ,* Vol. 77, No. 1, September 1995.

Health Canada, *Toward a Common Understanding: Clarifying the Core Concepts of Population Health,* Health Canada, 1996.

Lambert, Linda, "How to Build Leadership Capacity," *Educational Leadership,* Vol. 55, No. 7, April 1998.

MacLeod, Carolyn, "Appreciative Inquiry: Prosperity Thinking, A New Social Practice for Facilitating Systemic Change," paper delivered at the International Association of Facilitators Annual Meeting, January 1999.

Majury, Diana, *Promoting Women's Health: Making Inroads Into Canadian Health Policy,* a Policy Advice Framework Report to the Centres of Excellence for Women's Health, Women's Health Bureau, Health Canada, January 1999.

Naido, Kumi, "Contributing to Democracy - the CIVICUS Index on Civil Society," *Alliance: Building Resources for the Community Worldwide,* Vol. 4, No. 3, September 1999.

Poole, Denis L., "Building Community Capacity to Promote Social and Public Health: Challenges for Universities," *Health & Social Work,* Vol. 22, No. 3, August 1997.

Prince Edward Island Department of Health and Social Services, *Circle of Health Framework,* Charlottetown, 1996.

Session, Kathy, "Building the Capacity for Change," *EPA Journal,* Vol. 19, No. 2, April-June 1993.

Speel, Hans-Cees, "A Memetic Analysis of Policy Making," *Journal of Memetics,* Vol. 1, 1997.

Wyman, Miriam et al., *Learning to Engage: Experiences with Civic Engagement in Canada,* Canadian Policy Research Networks, Inc., Ottawa, 2000.

**Direction générale de la santé de la population et de la santé publique**

**Région de l'Atlantique**

# Développement des moyens d'action : Établir un lien entre l'expérience communautaire et la politique gouvernementale

Julie Devon Dodd et
Michelle Hébert Boyd

Santé Canada

Canada

# Développement des moyens d'action : Établir un lien entre l'expérience communautaire et la politique gouvernementale

Julie Devon Dodd et Michelle Hébert Boyd

Direction générale de la santé de la population et de la santé publique
Bureau régional de l'Atlantique
Santé Canada

Octobre 2000

Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des auteures et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de Santé Canada.

Also available in English under the title *Capacity Building: Linking Community Experience to Public Policy.*

Il est interdit de reproduire ce document à des fins commerciales, mais sa reproduction à d'autres fins est encouragée, à condition que la source soit citée. Prière d'en indiquer la source comme suit :
Développement des moyens d'action : Établir un lien entre l'expérience communautaire et la politique gouvernamentale (2000). Produit par Julie Devon Dodd et Michelle Hébert Boyd pour la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique, Bureau régional de l'Atlantique, Santé Canada l'expérience communautaire et la politique gouvernementale (2000).

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez communiquer avec :
Le bureau régional de l'Atlantique
Direction générale de la santé de la population et de la santé publique
Santé Canada
1505, rue Barrington, bureau 1802
Halifax (N.-É.) B3J 3Y6
Téléphone : (902) 426-2700
Télécopieur : (902) 426-968
Courriel : pphatlantic-spspatlantique@hc-sc.gc.ca
Site Web www.spsp-atlantique.ca

**©SA MAJESTÉ LA REINE DU CHEF DU CANADA (2001), représentée par le ministre de la Santé.**

# TABLE DES MATIÈRES

**COMMENT UTILISER LE PRÉSENT DOCUMENT** ..... v

**DÉFINIR LA « POLITIQUE GOUVERNEMENTALE »** ..... 1

**L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE DE LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE** ..... 3
Le processus traditionnel d'élaboration des politiques ..... 3
Vers l'élaboration horizontale des politiques ..... 4

**DE LA CONSULTATION À LA COLLABORATION : LES PROCESSUS D'ÉLABORATION HORIZONTALE DES POLITIQUES** ..... 6
Créer des liens ..... 6

**DÉVELOPPEMENT DES MOYENS D'ACTION LIÉS À LA CRÉATION DE PROCESSUS GLOBAUX D'ÉLABORATION DES POLITIQUES** ..... 8
Développement des moyens d'action personnels liés à l'élaboration des politiques ..... 8
Développement des moyens d'action communautaires liés à l'élaboration des politiques ..... 10
Développement des moyens d'action des systèmes liés l'élaboration des politiques ..... 12

**ÉTABLIR UN LIEN ENTRE L'EXPÉRIENCE COMMUNAUTAIRE ET LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE** ..... 14
Stratégies relatives au développement des moyens d'action personnels ..... 14
Stratégies relatives au développement des moyens d'action communautaires ..... 16
Stratégies relatives au développement des moyens d'action des systèmes ..... 17

**LE DÉFI** ..... 21

**BIBLIOGRAPHIE** ..... 23

## COMMENT UTILISER LE PRÉSENT DOCUMENT

Le document *Développement des moyens d'action : Établir un lien entre l'expérience communautaire et la politique gouvernementale* est une ressource qui doit aider les fonctionnaires et la collectivité à établir le lien entre l'expérience communautaire et le processus d'élaboration des politiques. On y examine le mode traditionnel d'élaboration des politiques, ainsi que les occasions et les défis auxquels font face les collectivités et les systèmes qui s'efforcent de collaborer à la création de processus d'élaboration des politiques pratiques et globaux. En particulier, trois questions sont posées dans le présent document :

- Comment les responsables des politiques gouvernementales peuvent-ils mettre à profit l'expérience communautaire, et ce, à tous les niveaux du processus d'élaboration des politiques?

- Comment les citoyens et les collectivités peuvent-ils aller au-delà du lobbying en tant que de groupes d'intérêts et s'engager, comme partenaires des représentants gouvernementaux et des responsables des politiques, à entamer un dialogue et résoudre les problèmes en commun?

- Comment les processus d'élaboration des politiques gouvernementales peuvent-ils contribuer au développement des moyens d'action dans tous les secteurs afin qu'ils collaborent à l'élaboration de politiques gouvernementales et d'une régie plus crédibles et plus globales?

Le présent document *Développement des moyens d'action : Établir un lien entre l'expérience communautaire et la politique gouvernementale* fournit des idées quant à la manière :

- de comprendre le processus d'élaboration des politiques gouvernementales
- de mettre au point des moyens d'actions afin d'établir un lien entre l'expérience communautaire et la politique gouvernementale
- d'influer sur la politique gouvernementale.

L'établissement d'un lien entre l'expérience communautaire et la politique gouvernementale peut aider à effectuer un revirement :

- de collectivités qui se désintègrent
- d'un sentiment d'aliénation par rapport au gouvernement
- des problèmes sociaux non résolus

à :

- des collectivités engagées et habilitées
- une régie adaptable et accessible
- une capacité améliorée de résoudre les problèmes entre les secteurs.

Le document *Développement des moyens d'action : Établir un lien entre l'expérience communautaire et la politique gouvernementale* peut être utilisé pour atteindre les buts suivants :

- accroître sa compréhension personnelle du processus d'élaboration des politiques;
- se servir du document pour amorcer des discussions sur votre rôle au sein de la collectivité et votre rôle par rapport au gouvernement ou vice versa;
- utiliser le document comme ressource pour aider les collectivités et le secteur public à déterminer leurs forces et les connaissances dont ils ont besoin pour influer sur la politique gouvernementale.

Le présent document comprend des encadrés intitulés **Pensez-y**. Vous pouvez y avoir recours dans le cadre d'une réflexion personnelle ou d'une discussion de groupe pour vous aider à déterminer quel est votre rôle, ainsi que les défis et les points forts liés à la compréhension et à la création de la politique gouvernementale, et à la capacité d'avoir une influence sur cette dernière.

# DÉFINIR LA « POLITIQUE GOUVERNEMENTALE »

Une politique est un principe directeur ou un plan d'action dont convient un groupe de personnes autorisées à l'appliquer. Les politiques gouvernementales sont destinées à toute la population ou à des groupes cibles précis. Tous les paliers de gouvernement ainsi que les collectivités telles que les commissions scolaires, les hôpitaux, les lieux de travail ou les organismes communautaires peuvent les créer. Les politiques gouvernementales sont élaborées à l'aide d'un processus de participation des citoyens, des responsables gouvernementaux et des représentants élus qui, idéalement, travaillent ensemble en vue d'établir un programme dans l'intérêt du public. Les politiques influent sur notre vie quotidienne, car elles en réglementent divers aspects comme l'emploi des pesticides sur les pelouses, les médicaments et les traitements que l'assurance-médicaments d'une province couvrira, ou la question de savoir si un employeur est tenu d'embaucher des femmes ou des membres des minorités visibles.

Les politiques reflètent généralement les systèmes de valeurs et les convictions des groupes qui les ont créées. Ces valeurs et ces convictions ne sont d'habitude pas partagées par tous les membres de la société; en fait, les valeurs ainsi que les politiques qui en découlent peuvent être directement en conflit avec ce qu'une collectivité donnée estime être son meilleur intérêt. Par exemple, un gouvernement pourra juger qu'il est nécessaire de mettre en oeuvre une politique visant à augmenter le prix des médicaments prescrits. Les personnes qui souffrent de maladie chronique et qui doivent prendre un grand nombre de médicaments dispendieux ne considéreraient probablement pas cette politique comme avantageuse pour elles.

Maintes personnes croient que seuls les plus puissants au sein de la société participent au processus d'élaboration des politiques. Les gens sont peut-être déconcertés par rapport au mode de décisions stratégiques et aux responsables de ces dernières, et estiment peut-être que la personne ordinaire est loin du processus décisionnel. En raison de ce manque de compréhension et des conflits de valeurs éventuels entre les collectivités et les responsables des politiques gouvernementales ainsi que d'un sentiment d'aliénation, les individus et les collectivités peuvent se sentir contrariés, en colère et privés de pouvoir.

**Politique : plan d'action dont convient un groupe de personnes autorisé à l'appliquer.**

**Collectivité : groupe de personnes ou organismes qui ont une géographie commune (p. ex. : collectivité du secteur nord) ou une identité commune (p. ex. : collectivité de**

**Développement des moyens d'action communautaires : renforcement de la capacité des personnes, des groupes et des systèmes à planifier, élaborer, appliquer et**

La politique publique influe sur la réaction et la réflexion de la société et du gouvernement quant aux enjeux qui ont un effet sur la santé et le bien-être des collectivités. Il est par conséquent essentiel que les collectivités apprennent à comprendre le processus d'élaboration des politiques. Il est également essential que les responsables des politiques apprennent à travailler avec les collectivités et à mettre à profit la connaissance, l'expérience et la diversité susceptibles de les aider à créer une meilleure politique gouvernementale.

Les collectivités veulent s'assurer que les responsables des politiques respectent leur expérience et leur connaissance. Pour leur part, les responsables des politiques veulent que le public leur fasse confiance et qu'il reconnaisse leur bonne volonté à l'égard du bien-être de la collectivité. L'écart entre les attentes de la collectivité et les intentions du gouvernement représente une occasion de mettre en commun les leçons apprises et les liens existants. L'établissement d'un lien entre l'expérience communautaire et la politique publique peut aider les citoyens, les collectivités et les responsables des politiques à régler des problèmes sociaux et des problèmes de santé complexes, tels que la situation des sans-abris, la pauvreté ou l'environnement sécuritaire. La compréhension du mécanisme d'élaboration de la politique gouvernementale est susceptible de permettre aux collectivités de mettre au point des moyens d'action en vue de travailler de concert avec les responsables des politiques et, ainsi, de trouver des solutions aux problèmes sociaux en apprenant à se servir de leur expérience et de leurs connaissances pour influer sur le choix des questions que les responsables des politiques traitent.

# L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE DE LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE

## LE PROCESSUS TRADITIONNEL D'ÉLABORATION DES POLITIQUES

Dans le processus traditionnel d'élaboration des politiques, le lien entre les responsables des décisions et les citoyens est clairement défini. Il s'agit d'un processus vertical, dans le cadre duquel les décisions stratégiques sont prises d'en haut. Les citoyens et les collectivités ont peu de possibilités de faire des suggestions.

**Dans le cadre du processus traditionnel, les intéressés jouent un rôle précis :**

- les représentants élus élaborent les politiques
- les cadres supérieurs les interprètent et les communiquent aux intéressés
- les gestionnaires les mettent en oeuvre, c'est-à-dire qu'ils dirigent, forment et surveillent d'autres personnes
- les fournisseurs de services ou les travailleurs de première ligne informent le public et appliquent les politiques
- le public fournit une rétroaction au sujet des politiques et préconise des changements.

Dans ce contexte, les citoyens et les collectivités participent rarement à la prise de décisions stratégiques. Au mieux, on leur offrira peut-être l'occasion de réagir aux décisions stratégiques déjà prises.

**Au nombre des modes traditionnels de participation des citoyens ou des collectivités, on compte les suivants :**

- les élections
- les référendums effectués par le gouvernement
- les audiences législatives
- les commissions royales
- les sondages et les enquêtes sur l'opinion publique
- les réunions municipales
- les tables rondes sur les politiques
- la préconisation du changement au moyen de pétitions, de manifestations, de campagnes épistolaires ou diverses autres stratégies.

Dans le système traditionnel d'élaboration des politiques, le gouvernement et les représentants élus « consultent » souvent les collectivités pour obtenir leur rétroaction quant à des politiques déjà en place. En outre, ils tiendront peut-être des audiences publiques ou des réunions municipales sur la

façon de traiter une question ou pour en apprendre davantage sur les préoccupations des citoyens et des collectivités. Cependant, ce processus traditionnel a provoqué des plaintes de la part de nombre d'entre eux, à savoir que ces consultations ne sont que des façades et ne leur permettent pas de contribuer de manière significative au processus. Ils estiment que, dans de nombreux cas, les responsables des politiques ont déjà pris leur décision avant de consulter le public, et ils ne savent souvent pas comment la rétroaction qu'ils ont fournie sera utilisée. Cette tension entre les responsables des politiques et les collectivités entraîne souvent un manque de confiance et une attitude de confrontation.

## VERS L'ÉLABORATION HORIZONTALE DES POLITIQUES

> [TRADUCTION] Les citoyens ne sont pas les ennemis de l'État; ils en sont la justification. Dans le cadre du nouveau consensus, la démocratie n'est pas un sport de spectateurs. Qui dit nouvelle démocratie dit participation des citoyens. C'est un voyage où l'on célèbre la diversité, où l'on négocie l'intérêt public, et où ont lieu des délibérations et un dialogue intenses. C'est un engagement. (Wyman, Miriam et coll., *Learning to Engage: Experiences with Civil Engagement in Canada*, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2000, pp. 75 et 76)

Au cours des dernières années, on a vu une diminution de la confiance dans le processus traditionnel d'élaboration des politiques. La société canadienne est diversifiée, et certains groupes ont été systématiquement exclus par ce processus. Les coupures et les modifications apportées au financement et aux programmes ont été davantage axées sur le travail entre les secteurs (niveau horizontal) pour que soient trouvées des solutions aux problèmes sociaux complexes. Les collectivités et les citoyens expriment davantage leur opinion que le gouvernement ne doit pas prendre de décision unilatérale quant aux moments, aux parties visées et aux moyens liés à la consultation. Les responsables des politiques et les collectivités ont entrepris de transformer le processus d'élaboration des politiques pour qu'il soit axé sur l'engagement des citoyens – processus caractérisé par la confiance mutuelle et le partage du pouvoir – plutôt que sur les consultations traditionnelles.

En février 1999, les gouvernements fédéral et provinciaux (sauf le Québec) ont signé l'Entente-cadre pour l'union sociale (ECUS). L'ECUS représente un désir croissant de la part des responsables des politiques et des collectivités à participer à des processus d'élaboration des politiques qui soient pratiques, globaux, transparents et coordonnés – à l'élaboration horizontale des politiques, dans le cadre de laquelle les renseignements sont mis en commun et les décisions prises entre les secteurs. Dans le cadre de l'ECUS, les gouvernements fédéral et provinciaux se sont engagés à travailler en partenariat avec les individus, les familles, les collectivités, les organismes bénévoles, les entreprises et les travailleurs, et à donner l'occasion aux Canadiens de faire des suggestions pratiques au regard des politiques et des programmes sociaux. L'ECUS précise que les citoyens participeront à trois étapes

du processus : l'établissement des priorités, la prise de décision, et l'examen et l'évaluation des résultats. En bref, l'ECUS est, pour les responsables des politiques, un pas positif en ce qui a trait un processus d'élaboration des politiques plus global, coordonné et transparent.

Ce changement qui se traduit par une approche davantage concertée et horizontale quant à l'élaboration des politiques encourage toutes les parties à réfléchir et à tirer des leçons. Il favorise une orientation vers un terrain d'entente et reconnaît que les citoyens et les collectivités ont une connaissance et une expérience considérables à apporter au débat. Ainsi, au lieu de faire circuler une pétition et de la signer (une tentative traditionnelle de la collectivité visant à influer sur les politiques), un groupe communautaire pourra présenter un document de politique au gouvernement, ou effectuer un travail de recherche communautaire et en présenter les résultats aux responsables des politiques. Au lieu d'inviter les membres de la collectivité à participer à une assemblée publique locale ou à la séance de consultation d'un comité législatif, les responsables gouvernementaux ou les représentants élus pourraient encourager la création d'associations de citoyens ou de cercles d'études qui permettraient aux citoyens et aux responsables des politiques de comprendre davantage une question donnée et leur donnerait l'occasion de mettre leurs connaissances, leur expérience et leurs opinions en commun. Les responsables gouvernementaux et les représentants élus sont ouverts et honnêtes quant à la façon d'utiliser les renseignements recueillis et invitent les citoyens et les collectivités non seulement à participer à la discussion, mais à aider à définir quels sont les enjeux à traiter et les processus qui seront utilisés.

Pour donner suite à un tel engagement, les collectivités, les responsables gouvernementaux, et les représentants élus doivent accroître leur capacité de travailler au niveau horizontal, à des fins d'information et pour créer une politique gouvernementale crédible et globale. Chaque secteur doit déterminer et évaluer ses convictions au sujet de la participation du public à l'élaboration des politiques, c'est-à-dire examiner sa compréhension du processus et le rôle que chacun joue actuellement, Il doit également déterminer quelle contribution chacun souhaiterait apporter. Les collectivités et les responsables des politiques doivent comprendre leurs propres capacités et respecter la contribution que les divers intéressés pourraient apporter au processus d'élaboration de la politique gouvernementale.

# DE LA CONSULTATION À LA COLLABORATION : LES PROCESSUS D'ÉLABORATION HORIZONTALE DES POLITIQUES

Le travail au niveau horizontal signifie que les responsables des politiques et les collectivités s'engagent à travailler en collaboration entre les secteurs. Pour la plus grande part, c'est le gouvernement qui contrôle et amorce le processus traditionnel d'élaboration des politiques. Pour travailler au niveau horizontal, les responsables des politiques et les collectivités doivent travailler ensemble, et tenir compte des processus amorcés par les citoyens ainsi que permettre un engagement de part et d'autre. Par « engagement des citoyens », on entend les situations où les gouvernements ont pris l'initiative de faire participer les citoyens à l'élaboration des politiques, y compris la clarification des valeurs, des principes et des résultats souhaités; « l'engagement mutuel » permet aux citoyens et aux responsables des politiques de délibérer entre eux et de communiquer de manière continue, chaque groupe contribuant à définir les enjeux et à choisir les mesures à prendre. L'engagement mutuel ou le travail au niveau horizontal signifie que les représentants du gouvernement et les responsables des politiques doivent accroître leur capacité de réagir aux citoyens et aux collectivités, et à s'assurer que leur travail est transparent et qu'ils en rendent compte. Pour leur part, les citoyens comme les collectivités doivent accroître leur capacité d'assurer plus efficacement l'engagement des responsables des politiques.

## CRÉER DES LIENS

Pour relier l'expérience communautaire au processus d'élaboration des politiques, il faut établir des ponts. Certaines personnes ont l'expérience et les compétences liées au travail entre différents secteurs ainsi qu'au travail relatif à divers aspects du processus d'élaboration de la politique gouvernementale. On pourrait les appeler des « bâtisseurs de ponts », ces personnes qui peuvent aider à créer des liens entre les collectivités et les responsables des politiques. Les bâtisseurs de ponts les aident à communiquer, à tenir compte de leurs préoccupations respectives et à trouver un terrain d'entente.

Un bâtisseur de ponts pourra avoir travaillé dans un organisme communautaire par le passé, mais qui travaillent maintenant au sein d'un ministère gouvernemental – ce pourra être quelqu'un qui comprend l'expérience d'une collectivité en particulier et qui connaît le processus d'élaboration des politiques. Un bâtisseur de ponts travaille peut-être au sein d'un organisme communautaire et possède peut-être les compétences voulues pour comprendre l'élaboration des politiques, ainsi que la crédibilité nécessaire relativement au système lié à l'élaboration des politiques. Les bâtisseurs de ponts comprennent les besoins et les réalités des différents secteurs, et possèdent les compétences nécessaires pour établir des relations et des processus entre les secteurs.

*Pensez-y...*

**Êtes-vous un bâtisseurs de ponts?**

**Votre organisme a-t-il accès à un bâtisseur de ponts?**

**Comment peut-on appuyer les bâtisseurs de ponts en vue d'établir des relations entre les secteurs et d'établir un lien entre l'expérience communautaire et la politique gouvernementale?**

## DÉVELOPPEMENT DES MOYENS D'ACTION LIÉS À LA CRÉATION DE PROCESSUS GLOBAUX D'ÉLABORATION DES POLITIQUES

Par moyen d'action, on entend le pouvoir ou la capacité d'utiliser ses propres ressources pour atteindre des buts. Par développement des moyens d'action, on entend le renforcement de la capacité des personnes, des collectivités et des systèmes à planifier, élaborer, mettre en applications et conserver des approches efficaces sur le plan de la santé et sur le plan social.

Le développement des moyens d'action peut comprendre :

- l'apprentissage de nouvelles compétences
- la collaboration avec d'autres groupes ou d'autres secteurs afin de mettre en commun les connaissances et les ressources respectives
- réforme des institutions
- l'attribution directe des ressources (p. ex. : argent, personnel, locaux à bureaux ou expertise).

Le développement des moyens d'action d'un individu, d'une collectivité ou d'un système permet d'accroître leur capacité régler les conflits internes et d'acquérir les compétences nécessaires à de nouvelles initiatives. Cette force intérieure habilite l'individu ou la collectivité à travailler d'égal à égal avec d'autres collectivités ou d'autres systèmes en vue d'atteindre le but qu'ils ont en commun de régler les problèmes sociaux.

## DÉVELOPPEMENT DES MOYENS D'ACTION PERSONNELS LIÉS À L'ÉLABORATION DES POLITIQUES

Par moyen d'action personnel, on entend la capacité d'utiliser ses propres ressources en vue de réaliser des buts. Le développement des moyens d'action personnels comprend l'attitude, les compétences et les connaissances – y compris la connaissance liée à l'expérience et les relations interpersonnelles. Par moyen d'action personnel, on entend le pouvoir que possède et que peut utiliser chaque individu au regard des relations au sein des collectivités et des systèmes. De nombreuses personnes se servent de leur capacité personnelle à créer des liens entre les organismes communautaires et les systèmes gouvernementaux – il s'agit des bâtisseurs de ponts dont il a été question précédemment.

Une personne qui a mis au point des moyens d'action personnels dans le contexte de l'élaboration des politiques pourra être en mesure :

- de comprendre la façon dont les décisions stratégiques sont prises
- de reconnaître ses forces et ses faiblesses, et de connaître ou de déterminer ses limites
- d'avoir de l'aptitude à communiquer, c'est-à-dire de savoir écouter, comprendre et s'affirmer
- de résoudre les conflits afin d'atteindre les buts fixés et d'améliorer les relations
- de respecter l'expérience et la diversité d'autrui
- de planifier et d'évaluer les compétences en vue de comprendre les enjeux et les interventions stratégiques
- de posséder de l'aptitude au leadership lorsqu'il s'agit de motiver autrui
- de travailler en collaboration
- d'avoir de la crédibilité dans sa collectivité et de connaître cette dernière.

*Penses-y...*

**De quels moyens d'action personnels disposez-vous?**

**Quels moyens d'action voudriez-vous créer?**

**Quels moyens d'action voudriez-vous aider autrui à**

Une partie importante du développement des moyens d'action personnels est de reconnaître l'importance du pouvoir – le vôtre, celui d'autrui ou celui des systèmes. On peut considérer de deux façons le pouvoir en tant qu'outil ou ressource permettant d'atteindre des buts et de créer des moyens d'action personnels : un outil de domination ou un outil de collaboration. Par domination, on entend l'usage du pouvoir *sur* autrui, c'est-à-dire que l'on utilise ou que l'on n'utilise pas les ressources dont on dispose, et ce, pour assurer le respect. Par collaboration, on entend l'usage du pouvoir *de concert avec* autrui, c'est-à-dire que l'on décide ensemble de la manière dont on utilisera les ressources et à quelles fins.

Tous ont du pouvoir et choisissent le moment et la façon de s'en servir. On peut avoir recours à de nombreux types de pouvoir pour influer sur la politique gouvernementale, notamment :

- l'autorité conférée par le titre d'un poste ou par la loi
- l'usage de compétences et de connaissances portant sur le processus d'élaboration des politiques

- le contrôle des ressources physiques comme l'argent, les bâtiments et le matériel
- le recours aux récompenses et aux punitions
- la capacité d'influencer autrui grâce à des valeurs solides et de fermes convictions.

Un aspect essentiel du développement des moyens d'action personnels est de comprendre votre pouvoir personnel. Le fait de savoir ce que vous pouvez personnellement influencer est essentiel si vous voulez être en mesure de comprendre le pouvoir que vous possédez au sein d'un groupe, ainsi que le pouvoir dont ce groupe dispose au sein d'un système. Par ailleurs, il est important de comprendre le pouvoir que possède autrui. Pendant que vous lisez le présent document, songez aux personnes qui ont le pouvoir de prendre des décisions stratégiques intéressant les enjeux qui vous sont importants. Souvent, une personne détiendra un pouvoir considérable en raison de sa position ou du titre de son poste, mais elle pourra assez mal l'exercer de manière efficace. Qui a le pouvoir d'inclure les collectivités aux processus conjoints d'élaboration des politiques visant les enjeux qui vous sont importants?

*Pensez-y...*

**Quel pouvoir avez-vous lorsqu'il s'agit d'établir un lien entre l'expérience communautaire et la politique gouvernementale?**

**Exercez-vous le pouvoir à des fins de collaboration ou de domination?**

**Quelles situations diverses exigent que vous exerciez le pouvoir différemment (c.-à-d. en vue de dominer plutôt que de collaborer)?**

## DÉVELOPPEMENT DES MOYENS D'ACTION COMMUNAUTAIRES LIÉS À L'ÉLABORATION DES POLITIQUES

Par moyen d'action communautaire, on entend la capacité d'une collectivité de déterminer, de mobiliser et de régler les problèmes sociaux et les problèmes de santé. La capacité d'une collectivité est directement reliée à sa capacité d'agir efficacement en vue d'influer sur les changements et de faire en sorte que les responsables gouvernementaux et les représentants élus entament un dialogue utile et commun au chapitre des politiques.

Par développement des moyens d'action communautaires, on entend le perfectionnement des connaissances, des compétences et des capacités de la collectivité, notamment :

- la capacité de déterminer et de définir une question
- la capacité de créer une vision relative à la façon de traiter cette question
- la capacité de communiquer cette vision à autrui
- la connaissance des structures gouvernementales ou non gouvernementales (les hôpitaux, par exemple) ainsi que des systèmes et du rôle qu'elles jouent par rapport au processus d'élaboration des politiques
- la capacité de travailler en collaboration avec les autres secteurs en vue de déterminer les occasions d'intervention stratégique et les méthodes idéales afférentes
- la connaissance des pratiques exemplaires visant à traiter une question particulière
- la capacité de générer et d'utiliser divers types de renseignements en vue d'aider à déterminer quels sont les besoins, et de comprendre et communiquer les enjeux en cause, et d'évaluer les répercussions des politiques sur les interventions
- la capacité d'avoir des alliés au sein d'autres secteurs, susceptibles d'aider à l'élaboration de stratégies devant influer sur les politiques
- la capacité de déterminer quels sont les renseignements les plus importants et de les présenter selon le format le plus utile pour les responsables des politiques
- la capacité d'utiliser simultanément diverses approches afin d'influer sur les politiques (par exemple, générer des renseignements au moyen de la recherche communautaire, préparer des documents de politique, faire circuler des pétitions, et faire des présentations aux séances de consultation organisées par le gouvernement).

*Pensez-y...*

**De quels moyens d'action votre organisme dispose-t-il?**

**Quels moyens d'action communautaires voulez-vous mettre au point?**

**Quels moyens d'action communautaires pouvez-vous aider autrui à mettre en place?**

## DÉVELOPPEMENT DES MOYENS D'ACTION DES SYSTÈMES LIÉS À L'ÉLABORATION DES POLITIQUES

Par système, on entend une groupe d'organismes publics interdépendants, tels que le système de santé ou le système juridique. Par moyen d'action, on entend la capacité d'un système global de planifier, de surveiller et de régler les problèmes d'intérêt public. La capacité de fonctionnement de certains systèmes est plus élevée que celle d'autres, mais comme dans le cas des individus et des collectivités, tous les systèmes peuvent accroître leur capacité de répondre aux besoins et à l'expérience des collectivités, et ce, afin de créer une meilleure politique gouvernementale.

Par moyen d'action des systèmes, on entend notamment la capacité d'un système de réfléchir sur les renseignements provenant des collectivités et d'utiliser ces renseignements, et d'intégrer les leçons apprises aux nouvelles politiques, cultures et pratiques. Les systèmes qui n'y parviennent convenablement – ils sont inaccessibles aux collectivités, leur milieu de travail est hostile en ce qui a trait aux travailleurs, ou prennent, sans consultation, des décisions stratégiques – ne sont probablement pas devenus ainsi à cause d'une personne. Une personne qui se trouve en position de pouvoir peut refléter les convictions du système, mais la capacité de tout un système doit être améliorée pour assurer un changement véritable.

Au nombre des moyens d'action des systèmes, on compte comprennent les suivants :

- engagement à faire participer les collectivités à toutes les étapes de création de la politique gouvernementale et de se servir des suggestions des collectivités de manière pratique et transparente

- volonté d'accroître la confiance du public en encourageant des communications ouvertes et utiles.

- connaissance des pratiques exemplaires les plus efficaces en matière de politiques lorsqu'il s'agit de régler une question particulière, et volonté de tenir compte de l'expertise des collectivités au chapitre des pratiques exemplaires

- capacité et volonté d'évaluer les répercussions des politiques sur l'âge, la culture, les niveaux de revenus et divers autres facteurs; volonté d'utiliser des approches qui relient les secteurs et de considérer la personne dans sa globalité, la collectivité et l'environnement dans leur ensemble

- aptitudes à l'animation à l'appui des processus de collaboration liés au travail entre les secteurs et hors des cloisonnements traditionnels existant au sein du gouvernement

- capacité d'utiliser un langage simple et accessible pour clarifier et démystifier les politiques écrites

- volonté d'intégrer des types d'expertise plus traditionnels (tels que les études épidémiologiques) à la recherche communautaire qualitative et quantitative

- capacité de reconnaître les déséquilibres de pouvoir et de ressources entre les secteurs et engagement de les corriger.

*Pensez-y...*

**Si vous travaillez au sein d'un système, de quels moyens d'action votre ministère dispose-t-il?**

**Quels moyens d'action relatifss aux systèmes voulez-vous créer?**

**Quels moyens d'action visant les systèmes pouvez-vous aider autrui à créer?**

**Comment votre ministère peut-il mettre au point de meilleures méthodes de travail entre les ministères gouvernementaux et les secteurs, afin de régler les questions au sein de toute la collectivité ?**

## ÉTABLIR UN LIEN ENTRE L'EXPÉRIENCE COMMUNAUTAIRE ET LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE

Dans la partie antérieure, nous avons examiné certains des moyens d'action que les citoyens, les collectivités et les systèmes doivent mettre au point pour être efficaces et travailler de manière horizontale, eu égard au processus d'élaboration des politiques. Dans la présente partie, nous nous penchons sur des exemples de moyens que peuvent prendre les citoyens, les collectivités et les systèmes pour démontrer leur capacité et leur engagement lorsqu'il s'agit de mettre au point des processus d'élaboration des politiques qui sont globaux, pratiques et transparents.

### STRATÉGIES RELATIVES AU DÉVELOPPEMENT DES MOYENS D'ACTION PERSONNELS

Comme on l'a indiqué à la partie antérieure, on entend par moyen personnel le pouvoir, les compétences et la capacité d'un individu d'établir des relations efficaces et de participer au processus d'élaboration des politiques entre les secteurs. Chacune des capacités énumérées à la partie antérieure peut être développée de nombreuses façons; en outre, l'engagement à mettre au point des moyens d'action personnels afin de travailler de manière horizontale peut être démontré au moyen de nombreuses stratégies diverses. Dans le tableau suivant, on relie les moyens d'action examinés à la partie antérieure aux stratégies visant à traiter les processus d'élaboration des politiques globales et pratiques.

| **Moyen d'action personnel** | **Stratégie relative au développement des moyens d'action personnels** |
|---|---|
| *Capacité de reconnaître ses forces et ses faiblesses, de connaître ses limites et d'en établir* | Rechercher des occasions d'apprendre au sujet des politiques, du processus d'élaboration de ces dernières et des stratégies de participation.<br>Préciser sans détour quels sont ses intérêts, ses buts et ses limites. |
| *Habiletés en matière de communication* | Écouter de manière active et avec respect.<br>Acquérir des compétences en matière de recherche, de rédaction et de présentation. |

| **Moyen d'action personnel** | **Stratégie relative au développement des moyens d'action personnels** |
|---|---|
| *Capacité de résoudre les conflits afin d'atteindre les buts fixés et d'améliorer les relations* | Aborder les situations et les gens avec l'intention d'apprendre et de mettre en commun cet apprentissage.<br>Créer des occasions d'écouter d'autres points de vue. |
| *Respect envers l'expérience et la diversité d'autrui* | Apprendre au sujet du rôle des systèmes et des collectivités relativement au travail lié à la politique gouvernementale.<br>Rechercher des gens dont l'expérience et les antécédents sont différents avec qui travailler aux questions liées aux politiques. |
| *Aptitudes d'animateurs lorsqu'il s'agit de motiver autrui, et capacité de travailler en collaboration* | Acquérir de la confiance en soi et des compétences de leader en matière de motivation, c'est-à-dire transmettre votre vision à autrui, au sein de votre collectivité, et graduellement transmettre votre message à des niveaux croissants d'autorité.<br>Rechercher des occasions d'acquérir des compétences intéressant le travail effectué en collaboration, au moyen de l'éducation permanente et de l'engagement auprès des groupes communautaires. |

## STRATÉGIES RELATIVES AU DÉVELOPPEMENT DES MOYENS D'ACTION COMMUNAUTAIRES

Les moyens d'action communautaire visant la participation utile au processus d'élaboration des politiques peuvent être reliés aux stratégies suivantes :

| **Moyen d'action communautaire** | **Stratégie relative au développement des moyens d'action communautaires** |
|---|---|
| *Capacité de travailler de concert avec d'autres secteurs en vue de déterminer les occasions et les méthodes de collaboration stratégiques utiles* | Mettre sur pied des associations de citoyens ou des groupes d'étude afin d'encourager l'apprentissage, la discussion et la mise en commun de l'expérience de chaque partie intéressée, et ce, avant d'amorcer les discussions relatives aux politiques.<br>Tirer profit des bâtisseurs de ponts et connaître les personnes qui peuvent établir des contacts pour vous. |
| *Capacité de déterminer les pratiques exemplaires afin de régler une question particulière* | Effectuer des travaux de recherche communautaire et assurer la liaison avec d'autres organismes susceptibles de s'intéresser à des questions semblables. |
| *Capacité de générer des renseignements visant à aider à déterminer les besoins, à comprendre et à communiquer les enjeux, et à évaluer les répercussions des politiques* | Établir un partenariat avec les organismes qui ont l'expérience de l'évaluation des besoins et la rédaction de documents de politique.<br>Créer à l'intention des responsables des politiques des renseignements constructifs et bien documentés.<br>Présenter des options et des conséquences, et justifier les mesures que vous recommandez en fonction de votre recherche. |
| *Connaissance des types de renseignements ou de formats que les responsables des politiques peuvent utiliser facilement* | Assurer la liaison avec un bâtisseur de ponts susceptible de vous aider à comprendre votre auditoire, et qui a le pouvoir de prendre des décisions stratégiques. |
| *Capacité de considérer plusieurs approches et de les utiliser simultanément afin d'influer sur les politiques* | Cibler divers types de stratégies et de mesures vers les bonnes personnes et les bons secteurs. |

## STRATÉGIES RELATIVES AU DÉVELOPPEMENT DES MOYENS D'ACTION DES SYSTÈMES

De maintes façons, les systèmes font face aux défis les plus importants lorsqu'il s'agit d'apprendre à travailler de manière horizontale. Pour la plupart des responsables gouvernementaux et des représentants élus, les processus traditionnels descendants de prise de décisions constituent la méthode normale en ce qui a trait à la création de politiques et le travail afférent. Les gouvernements ont manifesté leur volonté de collaborer lorsqu'ils ont créé l'Entente-cadre pour l'union sociale. Cependant, pour passer de la consultation à la collaboration, les gouvernements doivent s'engager à changer les processus d'élaboration des politiques. Les personnes qui travaillent au sein des systèmes doivent se poser les questions suivantes afin de déterminer leur niveau d'engagement :

- Comment décidons-nous de la façon et du moment de faire participer les citoyens et les collectivités au processus lié aux politiques?
- Sous quelles conditions faisons-nous participer les citoyens et les collectivités?
- Faisons-nous participer d'autres secteurs lorsqu'il s'agit de définir les enjeux et de concevoir le processus?
- Quelles décisions sont prises *avant* la participation du public?
- Quelles sont les décisions qui restent à discuter?
- Comment utilisons-nous des suggestions provenant d'autres secteurs? Expliquons-nous clairement, au début du processus, comment s'en sert-on?
- Agissons-nous de manière transparente – facilitons-nous la tâche des autres secteurs lorsqu'ils doivent obtenir des renseignements auprès de nous?

Les stratégies des systèmes visant à établir un lien entre l'expérience communautaire et l'élaboration de la politique comprennent les suivantes :

| **Moyen d'action des systèmes** | **Stratégie relative au développement des moyens d'actions des systèmes** |
|---|---|
| *Engagement à se servir des suggestions de la collectivité de manière utile et transparente* | • Clarifier les domaines où les collectivités peuvent participer au processus d'élaboration des politiques.<br>• Inclure les collectivités au début du processus et s'assurer qu'elles ont l'occasion d'aider à établir le programme concernant les discussions sur les politiques.<br>• Fournir des subventions de formation aux organismes qui souhaitent mettre au point des moyens d'action en vue de participer au processus lié aux politiques.<br>• S'assurer de jouer des rôles d'intérêt public utiles au sein des groupes ou des conseils consultatifs.<br>• Reconnaître que les collectivités sont en mesure d'amorcer et d'achever leurs propres processus sans la participation directe des gouvernements et que les renseignements générés par ces processus ont de la valeur et du mérite.<br>• Au début de tout processus, expliquez clairement et ouvertement comment les suggestions seront utilisées et les renseignements générés, mis en commun.<br>• S'engager à ne prendre des décisions stratégiques qu'à la fin du processus et tenir compte de toute suggestion provenant des collectivités. |

| **Moyen d'action des systèmes** | **Stratégie relative au développement des moyens d'actions des systèmes** |
|---|---|
| *Capacité de communiquer ouvertement et de manière uniforme* | ▯ S'assurer que les renseignements sont mis en commun de diverses manières, pour qu'ils soient accessibles à un public varié (p. ex., au moyen de serveurs de listes, bulletins, d'envois, d'avis, de sites Web, de publicités, etc.).<br>▯ Les gouvernements doivent intégrer aux plans de travail et aux rapports annuels des dispositions touchant les activités de délibérations et celles qui bâtissent la confiance, pour faire en sorte que ces gouvernements soient clairement responsables de leurs engagements en ce qui a trait à l'augmentation de la participation des citoyens et des collectivités.<br>▯ Mettre en commun des renseignements, bien à l'avance des décisions stratégiques.<br>▯ Faire participer les collectivités à la création et à l'examen des documents. |
| *Connaissance des pratiques exemplaires afférentes aux politiques qui sont les plus efficaces lorsqu'il s'agit de régler une question particulière, et volonté de tenir compte de l'expertise des collectivités au chapitre des pratiques exemplaires* | • Accroître les occasions, pour les collectivités, de mettre en commun leur expertise, c'est-à-dire encourager la création de documents de politique et de déclarations de principes, ainsi que la mise en place de groupes d'étude et de consultations pratiques.<br>▯ Explorer les modèles actuels qui comprennent manifestement la participation de tous les secteurs à une communication continue. |
| *Capacité et volonté d'évaluer les répercussions des politiques par rapport au sexe, à l'âge, à la culture, aux niveaux de revenus et à divers autres facteurs* | ▯ Rechercher la représentation de collectivités diverses.<br>▯ Rechercher des secteurs et des groupes nouveaux avec lesquels travailler.<br>▯ Élaborer des outils et des processus touchant l'analyse de l'effet des politiques sur ces facteurs. |

| Moyen d'action des systèmes | Stratégie relative au développement des moyens d'actions des systèmes |
|---|---|
| *Aptitudes d'animateur à l'appui des processus de collaboration visant le travail entre les secteurs et le travail hors des cloisonnements traditionnels qui existent au sein du gouvernement* | ▯ Fournir au personnel une formation en animation.<br>▯ S'assurer que le processus lié aux politiques est d'une durée suffisante pour permettre un débat, un apprentissage et des commentaires utiles.<br>▯ Faire en sorte que les horaires soient souples et les lieux, accessibles et neutres.<br>▯ S'assurer que le personnel possède des ressources adéquates lorsqu'il s'agit de faciliter les processus entre les secteurs. |
| *Volonté d'intégrer de plus nombreux types d'expertise traditionnels (comme les études épidémiologiques) à la recherche communautaire qualitative et quantitative* | ▯ Recueillir et analyser les résultats de la recherche communautaire et fournir un financement visant la recherche communautaire qualitative et quantitative. |

*Pensez-y...*

**Quelles mesures doivent être prises au sein de votre système pour améliorer la collaboration entre secturs?**

**Que pouvez-vous faire au sein du système pour établir un lien entre l'expérience communautaire et la politique gouvernementale?**

## LE DÉFI

De nombreuses personnes font preuve de cynisme face au processus d'élaboration des politiques. Elles éprouvent un sentiment d'aliénation par rapport à ce processus et ne croient pas pouvoir contribuer de manière pratique au changement social. Cependant, c'est là chose possible. Il faut d'abord englober les connaissances, les compétences, l'expérience, l'énergie et le potentiel liés au changement qui existent déjà au sein de nos collectivités et de nos organismes, et mettre au point des moyens d'action entre les secteurs, en vue d'agir ensemble.

Ce changement ne peut se faire sans efforts assidus en ce qui regarde le développement de ces moyens d'action. Nous devons créer des processus qui permettront et favoriseront une participation mutuelle utile, et ce, à toutes les étapes du processus d'élaboration des politiques. Il est nécessaire de créer des structures qui sont axées sur les citoyens et qui ont une approche holistique lorsqu'il s'agit de régler des questions concernant la santé et le bien-être social. Il faut reconnaître que la création d'une politique gouvernementale n'appartient pas qu'aux personnes ayant du pouvoir ou de l'influence; la participation pratique à la création des politiques constitue une responsabilité et un droit pour tous les secteurs et pour chaque personne.

Pour réussir à établir un lien entre l'expérience communautaire et l'élaboration de la politique gouvernementale, il faudra que les éléments suivants soient présents, éléments qui seront également des preuves de succès :

- développement communautaire – les collectivités déterminent leurs forces et leurs ressources et s'appuient sur elles, et expriment leurs préoccupations de manière efficace.

- gouvernement responsable – les gouvernements recherchent la participation des collectivités à l'élaboration et à la planification des politiques, et effectuent leur planifient en collaboration avec les collectivités afin de mettre le pouvoir et les responsabilités en commun.

- diversité sociale et culturelle – les gouvernements reconnaissent la nécessité de l'équité quant à la prestation de services, et tous les secteurs établissent des relations qui respectent la diversité et l'englobent.

- développement économique – les collectivités habilitées créent une richesse à l'échelle locale et influent sur les forces économiques externes; et les gouvernements corrigent les déséquilibres concernant le pouvoir financier, c'est-à-dire qu'ils affectent des ressources en vue de permettre à tous les secteurs de participer aux processus liés aux politiques.

- gestion de l'environnement et des ressources naturelles – améliorer l'environnement, protéger les environnements naturels et corriger la dégradation qu'ils ont subie.

Cet aperçu de ce que pourrait être le succès reflète la nécessité des approches holistiques relativement au bien-être social et aux processus d'élaboration des politiques. La complexité des enjeux et les nombreux participants démontrent la nécessité de se doter de processus communs.

Il est possible d'obtenir des exemples d'approches holistiques communes. La connaissance de la politique, de la collectivité et du développement organisationnel existe. Les ressources abondent pour ce qui est de l'acquisition de compétences en matière de communication, de résolution de problèmes et de collaboration.

Le défi des collectivités est mettre au point des moyens d'action visant à contribuer aux processus liés aux politiques. Pour les systèmes et les responsables des politiques, les défis consistent notamment à considérer et à reconnaître l'expérience communautaire, à élaborer des processus touchant les politiques qui permettent aux collectivités à toutes les étapes de ces processus, et qui considèrent et respectent tous les individus lorsqu'il s'agit de dialoguer pour trouver des solutions. Les systèmes et les responsables des politiques doivent avoir la capacité d'écouter les collectivités et de mettre leur contribution à profit. Tous les secteurs doivent travailler ensemble à créer des approches pour se pencher sur les questions qui influent sur la santé et le bien-être de toute la société.

## BIBLIOGRAPHIE


ABELE, Frances et coll., *Talking With Canadians: Citizen Engagement and the Social Union*, Ottawa, Conseil canadien de développement, 1998.

ALBERT, David, *People Power,* Philadelphie, New Society Publishers, 1985.

BARNDT, Deborah, *Naming the Moment: Political Analysis for Action,* Toronto, Jesuit Centre for Social Faith and Justice, 1989.

CHAVIS, David M., « Building Community Capacity to Prevent Violence Through Coalitions and Partnerships », *Journal of Health Care for the Poor and Underserved,* vol. 6, nº 2, 1995.

COSIO, Roman G.G., « Social Constructivism and Capacity Building for Environmental Governance », *International Planning Studies,* vol. 3, nº 3, octobre 1998.

DODD, Julie Devon, Monica Chaperlin et Moyra Buchan, *Au delà de l'espoir : La participation des usagers et des communautés dans l'élaboration de politiques,* Halifax, Santé Canada, région de l'Atlantique, 1997.

DUKES, Franklin E., *Resolving Public Conflict: Transforming Community and Governance,* Manchester, Manchester University Press, 1996.

FLODEN, Robert, Margaret Goertz et Jennifer O'Day, « Capacity Building in Systemic Reform », *Phi Delta Kappa International HQ,* Vol. 77, nº 1, septembre 1995.

FONDATION DU COMMONWEALTH, *Citizens and Governance: Civil Society in the New Millennium*, Londres, Royaume-Uni, Fondation du Commonwealth en partenariat avec CIVICUS, 1999.

LAMBERT, Linda, « How to Build Leadership Capacity », *Educational Leadership,* vol. 55, nº 7, avril 1998.

MACLEOD, Carolyn, « Appreciative Inquiry: Prosperity Thinking, A New Social Practice for Facilitating Systemic Change », article présenté à la réunion annuelle de l'International Association of Facilitators, janvier 1999.

MAJURY, Diana, *Promoting Women's Health: Making Inroads Into Canadian Health Policy,* Cadre de formulation de conseils en matière de politiques – Rapport à l'intention du Programme des centres d'excellence pour la santé des femmes, Bureau pour la santé des femmes, Santé Canada, janvier 1999.

NAIDO, Kumi, « Contributing to Democracy - the CIVICUS Index on Civil Society », *Alliance: Building Resources for the Community Worldwide,* vol. 4, nº 3, septembre 1999.

POOLE, Denis L., « Building Community Capacity to Promote Social and Public Health: Challenges for Universities », *Health & Social Work,* vol. 22, nº 3, août 1997.

PRINCE EDWARD ISLAND DEPARTMENT OF HEALTH AND SOCIAL SERVICES, *Circle of Health Framework,* Charlottetown, 1996.

SANTÉ CANADA, *Pour une compréhension commune : clarification des concepts de base de la santé de la population,* le Ministère, 1996.

SESSION, Kathy, « Building the Capacity for Change », *EPA Journal,* vol. 19, nº 2, avril-juin 1993.

SPEEL, Hans-Cees, « A Memetic Analysis of Policy Making », *Journal of Memetics,* vol.1, 1997.

WYMAN, Miriam et coll., *Learning to Engage: Experiences with Civic Engagement in Canada,* Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2000.